【未定稿・調査中】

概　　　要	
第三セクター名	**No.1　株式会社かずさクリーンシステム**
事業カテゴリ	一般廃棄物の中間処理事業
事業モデル	
特色・課題等	● 全国初の PFI 手法を用いた民間主導の第三セクター方式による一般廃棄物処理施設である。廃棄物処理施設の建設から維持管理、運営において、民間の資金、経営ノウハウ及び技術を積極的に活用している。 民間活力を最大限に活用し、効率的な事業運営と自治体責務の廃棄物処理の遂行を両立させる官民協調（出資比率：官 36%・民 64%）の株式会社を設立している。 ● 当事業による官・民の役割分担、リスク対応を明文化している。プロジェクト・ファイナンス組成に不可欠な、事業期間中の継続的な廃棄物処理の委託並びに委託対価の支払いを明文化している。 ● 処理委託単価は、各年度ごとに事業計画を踏まえて設定している。 ● プロジェクト事業の安定性、継続性を担保とした出資者等の債務保証が不要な大型ファイナンスを実現している。 ● 融資の返済原資は、プロジェクト事業の生み出す収益のみである。プロジェクト・ファイナンスという資金調達方法や事故が起こった場合のリスクを自治体が一元的に負う仕組みについて検討が必要である。

概　　　　要	
第三セクター名	**No.2　智頭急行株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	
特色・課題等	● 智頭急行は鉄道事業者であり、車両・鉄軌道資産も自ら保有する。 ● 路線は京阪神と鳥取を接続する短絡線であり、都市間の速達移動需要を取込むことが可能である。そのため、特急運行収入・JR 西日本の使用料収入が売上構成の 9 割を占め、普通列車の利用者は少数である。 ● 新潟県の北越急行と並び、「第三セクター鉄道の優等生」と呼ばれる。智頭急行の場合は当面想定しにくい環境だが、北越急行の場合と同様、新幹線等の他の高速交通網の整備に伴い特急利用者数の減少が見込まれる。つまり、都市間の速達移動需要に依存した売上構造のため、高速交通網の体系変化リスクが内包されている（安価な高速バスの影響等もあり得る）。 ● 特急沿線の鳥取県・岡山県・兵庫県等、多数の地方自治体が関与する第三セクターであり市町村の圏域を超えた第三セクターとして位置づけられる。 ● 一部地方自治体では、職員を出向させている。多数の地方自治体が関与する調整コストが経営の迅速性を失わせないよう、一定の役割分担が必要と想定される。

概　　　　要	
第三セクター名	**No.3　岩手県産株式会社**
事業カテゴリ	地域産品の卸売・小売販売事業
事業モデル	仕入先メーカー 地方公共団体 地元企業 （地元金融、地元生産企業） 仕入れ 販売収入 出資 配当等 出資 配当等 岩手県産株式会社 商品卸 販売収入 商品卸 販売収入 商品卸 販売収入 直営店・委託店舗 （らら・いわて、銀河プラザ） 販売先 （百貨店、小売店） 通信販売 商品提供 販売収入 顧　客
特色・課題等	● 2013 年に第 50 期を迎え、2014 年 12 月で創業 50 周年を迎える。 ● 全国に先駆けて設立された「第三セクター」であり、岩手県唯一の産地問屋として 1964 年に設立された。岩手県内で生産される県産品の販路拡大を通して産業振興に寄与している。 ● 主な事業として、食品を中心とした全国各地への卸売、主要百貨店で開催する物産展、直営店「特産品プラザらら・いわて」（盛岡・平泉・仙台）、アンテナショップ「いわて銀河プラザ」（東京）、「みちのく夢プラザ」（福岡）、カタログやオンラインショップによる通信販売などを運営展開している。 ● 株主総数 128 名。株主構成は、岩手県、市（6.2%）、町村（3.3%）、銀行・信用金庫（16.3%）、協同組合等（10.3%）、会社・個人（18.1%）となっている。 ● 主な取引先は仕入れ先約 700 社、主要販売先約 600 社である。 ● 日本各地の主要都市や海外における物産展を通じて、岩手の伝統と文化や県内の観光地も紹介している。 ● 上記の 50 周年に向けて記念式典、記念誌など記念事業を検討中である。2013 年 12 月 17 日より岩手県のＰＢ商品「ぺっこ」を販売予定である。

概　　　要	
第三セクター名	**No.4　北越急行株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	
特色・課題等	● 「ほくほく線」は当初国鉄新線として工事が進められてきたが、「国鉄経営再建促進特別措置法」の施行により工事中断を余儀なくされた。しかし豪雪地帯である新潟県魚沼地域と日本海側の頸城地域の生活基盤を確立する上で重要な路線であることから、昭和 59 年、新潟県と関係 17 市町村及び民間企業等 13 団体の出資により、第三セクターである北越急行株式会社が設立され、平成 9 年 3 月 22 日に開業した。 ● 輸送人員の大幅な伸びにより、2012 年度は大幅な増収を記録した。総輸送人員は前年度比 11.9％増の 392 万 6,000 人。同社のほくほく線と JR 線を直通運転する「はくたか」（ＪＲ越後湯沢−金沢、福井、和倉温泉）の輸送人員は、東京スカイツリー開業による北陸から東京への観光客の増加などで、同 13.5％増の 280 万 2,000 人。普通列車も伸びて同 7.9％増の 112 万 4,000 人を記録した。 ● 2014 年度に北陸新幹線が金沢駅まで開業するまでの間は北陸対東京間の重要な連絡路線になっているが、その後は利用客が激減することが予想されている。北陸本線の金沢駅－直江津駅間は同新幹線が金沢駅まで開業した時点で第三セクター鉄道となり、現在運行されている「はくたか」などの特急列車・急行列車も大幅に削減（もしくは廃止）される見通しであり、同新幹線開業後の動向が注目されている。

概　　要	
第三セクター名	**No.5　北総鉄道株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	
特色・課題等	● 東京都東部から千葉県北西部を結ぶ北総線を運営する。京成グループの企業の一つで、京成電鉄が筆頭株主であるほか、千葉県や松戸市など沿線地方公共団体が出資する。 ● 建設費用の返済と金利負担が経営を圧迫し、千葉ニュータウンの計画人口縮小で乗客数が伸び悩んだことで、赤字が膨らんだ。コスト削減と金利低下で平成 12 年度から黒字が出始め、最大で 198 億円に上った債務超過を、12 年間で解消した。 ● 北総線では高額運賃が問題となり、地元の地方公共団体が値下げ要望を続けている。債務超過の解消による運賃値下げの可能性について、同社は有利子負債、累積赤字もあり、現段階では値下げを検討しないことを表明している。また、ようやく経営安定化した今、収支バランスを保ちながら老朽化対策など安全面の投資を実施することの必要性を主張している。

概　　要	
第三セクター名	**No.7　しなの鉄道株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	
特色・課題等	● 北陸新幹線建設に当たり、並行在来線となる軽井沢～篠ノ井間は新幹線開業時に JR 東日本から経営分離されることとなったが、同区間は長野県の東北信地域と首都圏および新潟県並びに北陸地区とを結ぶ幹線鉄道として、また、沿線地域住民の生活路線として必要不可欠であったため、平成 8 年 5 月に長野県、沿線市町、経済団体等の出資による第三セクター「しなの鉄道株式会社」が設立された。 ● 長距離利用客が長野新幹線に転移したことなどにより、開業当初から経営は苦しく、2001 年 9 月の中間決算では累積赤字が 24 億円以上になり、資本金 23 億円を上回る債務超過状態に陥った。しかし、高齢者の乗降介助を行う「トレインアテンダント」や「サポーター制度」の新設といった経営改革を進め、 2005 年度決算において開業以来初めて最終損益において黒字を計上した。 ● 2002 年7 月より、沿線住民に鉄道に対する関心を高め、愛着を持ってもらうために、会員制で車両保守費、線路保守費の一部を年会費として払ってもらう代わりに、個人あるいは法人名を車両内や駅構内の枕木に掲示するサポーター制度を行っている。車両に関するものはトレインサポーター、線路に関するものはレールサポーターとそれぞれ呼ばれている。会員は毎年、会員証とともに観光案内や沿線情報誌の送付などのサービスを受けることができる。

概　　　要	
第三セクター名	**No.8　ひたちなか海浜鉄道株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	顧　客（沿線住民） 顧　客（観光利用） 光ケーブル事業者（土地利用料） 運賃 運行 運賃 運行 使用料収入 敷設・管理 ひたちなか海浜鉄道株式会社（土地含め鉄道運営資産保有・鉄道事業運営） 出資 出資 職員出向 協働 茨城交通 ひたちなか市 おらが湊鐵道応援団他 市民
特色・課題等	● 経営不振に陥った茨城交通から鉄道部門を分社化して、平成20年4月から運行を開始している。 ● 日立製作所の企業城下町である勝田から歴史ある港町那珂湊を経由し、かつて「東洋のナポリ」と呼ばれた海水浴場阿字ヶ浦を結ぶ、全線非電化単線14.3キロのローカル鉄道である。 ● 土地を含め資産は全て会社が保有している。 ● 全線ひたちなか市にあり、出資比率はひたちなか市51%、茨城交通49%である。 ● 光ケーブル敷設による借地料収入が約4,500万円あり、経営安定に大きく寄与している。 ● 東日本大震災による4カ月の運休で一時的に減少したものの、年間輸送人員は上昇傾向で、平成24年度には開業以来最高の年間輸送人員788,333人を記録した。収支も改善傾向である。 ● 開業以来、沿線観光地や商店街との提携も進み、鉄道のみならず沿線の活性化にも寄与しつつある。 ● 安全設備等については、国・茨城県・ひたちなか市の補助により整備している。また当面の欠損については、ひたちなか市及び茨城県が補助している。 ● 地元自治会組織、商工会議所等から構成される市民団体「おらが湊鐵道応援団」が鉄道活性化に大きく寄与し、文字どおり行政・市民・事業者が三位一体となって成果を上げている。 ● 国の補助制度を活用し、途中駅の交換設備新設（実施済）、新駅設置（平成26年度）などの積極的投資を実施し利便性向上に努めている。利用者の増加もあり、路線延伸の検討も開始された。

概　　　要	
第三セクター名	**No.9　富山ライトレール株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	（上図）
特色・課題等	● 富山市、富山県、富山市内主要企業と商工会議所等 15 社、合わせて17 社の出資により設立された第三セクターである。 ● 富山ライトレールの整備資金 58.5 億円自体は、富山駅付近連続立体交差事業補償金約 33 億円に加え、国土交通省の「路面電車走行空間改築事業・LRT システム整備費補助」という国の公的支援を活用し、「上下分離・公設民営」の考え方で運営者の富山ライトレールの負担をなくしつつ、整備主体の富山市の補助も 13 億円で済むという練られたスキームで最低限の負担で JR 富山港線を再構築した。 ● 利用者減少により、旧 JR 富山港線が廃止されるに伴い、実質日本初のＬＲＴといえる軌道系交通機関を作り、ＪＲ時代に比べ、運行本数は 24 本から 66 本、運行間隔は平均 45 分から 20 分、運行時間帯は 5 時～21 時から 5 時～23 時と大幅に使いやすくなった。 ● 「passca」を導入し、高齢者、子供にも使いやすく、乗降の円滑化を図った。また、シルバーパスカ、バリアフリーにより高齢者の利用率が高まった。 ● バスとの接続、乗り継ぎがわかりやすい時刻表の工夫、キャラクターやシンボルマークの採用により利用者の拡大を図った。 ● 社員のうち、運輸部門業務は富山地方鉄道㈱からの退職派遣・出向者が担当する。日常管理作業の外注化を行っており、スリムな経営形態としている。 ● 北陸新幹線の金沢までの開業後に並行在来線となるが迫る中で、富山駅付近の連続立体交差化事業の完成に合わせた路面電車の南北接続を見据えた、将来の輸送体系・交通サービスが今後の課題である。

概　　　要	
第三セクター名	**No.10　公益財団法人綾部市医療公社**
事業カテゴリ	医療機関の管理運営事業
事業モデル	
特色・課題等	● 1990 年にグンゼの病院を引き継いで財団法人綾部市医療公社が運営する病院として当初 150 床でスタートしている。現在は中核病院として 206 床に拡大した。 ● 綾部市域等における住民の健康増進を図ることを目的に、綾部市立病院及び訪問看護ステーションの管理運営を通して医療及び公衆衛生に関する各種事業を行っている。平成 20 年 12 月に公益法人制度改革に係る各種法律が施行されたことにより、綾部市医療公社は公益認定を取得し、平成 25 年 4 月 1 日付で公益財団法人綾部市医療公社へと移行した。 ● 全国各地の地方公立病院の経営状況が悪化している中で、京都府の自治体病院の中でも珍しく健全経営を続けている。公立病院だが運営は第三セクターの綾部市医療公社が行い、入院患者の食事やビル管理など民間業者への業務委託も積極的に行うことでコスト上昇を防いでおり、黒字経営を続けている。

概　　　　要	
第三セクター名	**No.11　えちぜん鉄道株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	顧　客 （沿線住民） 運賃収入 運行 えちぜん鉄道株式会社 配当 出資 配当 出資 沿線自治体 （坂井市・勝山市・福井市・永平寺町・あわら市） 一般株主 42 名
特色・課題等	● えちぜん鉄道株式会社は福井県福井市から勝山市、坂井市を結ぶ鉄道路線を運営する第三セクター方式の鉄道事業者であり、福井市・勝山市など沿線地方公共団体が出資している。京福電気鉄道がかつて福井県下で運営していた越前本線（現在の勝山永平寺線）・三国芦原線を引き継いで運営するために設立された。 ● 京福電気鉄道から譲り受けた駅舎や車両等の費用や運行再開のための設備投資、保守管理等の費用は福井県が負担し、新たに誕生した「えちぜん鉄道」は運行と事業経営に徹するという、上下分離方式によって経営されている。 ● 女性添乗員が同乗する「アテンダント」や沿線地方公共団体と連携した体験ツアーなど、マーケティング発想に基づく地域密着型の企画や事業展開を行っている。 ● 平成 22 年「えちぜん鉄道活性化連携協議会」が設置され、活性化のための連携計画を策定した。平成 33 年度までに乗客数を 333 万人に増やす目標を盛り込み、また、福井県と沿線 5 市町が鉄道に係るインフラ部分に今後 10 年間で総額 44 億円を支援する新たな存続スキームをまとめた。これまで三セク会社の欠損補てんを行政が負担するやりかただったが、新たな支援策は対象をインフラ部分に絞り、経営については一層の自立を促す内容とした。

<table>
<tr><td colspan="2">概　　　要</td></tr>
<tr><td>第三セクター名</td><td>No.14　株式会社サンアクアTOTO</td></tr>
<tr><td>事業カテゴリ</td><td>重度障害者雇用事業</td></tr>
<tr><td>事業モデル</td><td>顧客
（TOTOおよびTOTOグループ）
商品納入　商品代
サンアクアTOTO
出資・社員出向　出資
TOTO
地方公共団体
（福岡県・北九州市）</td></tr>
<tr><td>特色・課題等</td><td>● 就労の機会に恵まれない障がい者に働きやすい職場を提供するため福岡県・北九州市・TOTOの３者が共同出資している。
● TOTO 商品の組立・加工及び取扱説明書などの印刷物版下を作成しており、障がいを一人ひとりの個性として捉え「いつだってみんなが主役」としてお互いを思いやり、みんなが「ありがとう」の気持ちを大切にしている。
● 「自立」「信用」「参画」の 3 つの社是のもと、2013 年 4 月現在、89 人の従業員中、障がい者が 50 人（うち重度 37 人）を占めている。多くの社内見学の申し込みがあり、特例子会社運営に関する相談等も受けている。2013 年度は約 200 名の社員が研修を受けている。
● CSR 活動の一環として、TOTO グループの企業理念に基づき、障がい者雇用促進を TOTO グループ内外へ訴求する活動を進めており、就労機会が非常に少ない重度障がい者雇用拡大のため、サンアクア TOTO と同じような特例子会社が多く設立されることへ支援を役割としている。
● TOTO グループとの取引が大半のためそれ以外からの取引を増やしていくことも必要である。
※特例子会社とは、日本法上の概念で、障害者の雇用に特別な配慮をし、障害者の雇用の促進等に関する法律第 44 条の規定により、一定の要件を満たした上で厚生労働大臣の認可を受けて、障害者雇用率の算定において親会社の一事業所と見なされる子会社である。
完全子会社の場合が多いが、地元自治体の出資を入れる第三セクターの形を採るものもある。</td></tr>
</table>

概　　　要	
第三セクター名	**No.16　高松丸亀町まちづくり株式会社**
事業カテゴリ	市街地再開発事業（計画立案・設計・調査分析・催事企画運営）
事業モデル	高松丸亀町 商店街振興組合 高松市 各テナント 出資 出資 高松丸亀町 まちづくり株式会社 賃料 運営委託契約 高松丸亀町 一番街株式会社 再開発事業主体者 地権者共同出資会社 定期借地権契約 地権者
特色・課題等	● 高松丸亀町商店街振興組合が平成 2 年より開始した市街地再開発事業を継承し、事業の促進を図り、事業全般の管理運営を司る会社として、高松市の協力の下に設立された。 ● 日本有数の商店街群として賞賛され県都高松のシンボルとも言える高松中心商店街の活力の維持と中心性の保持、そしてさらなる発展を目的として、中心市街地活性化法に基づいて策定した高松市中心市街地活性化計画と高松商工会議所が策定した TMO 構想に位置づけられた第三セクターのまちづくり会社。 ● 商業ビルの施設管理者、テナントシーリングの専門部隊、販促の専門家といったスキルの高いプロをまちづくり会社が直接雇用し、再開発ビルの運営委託を受けている。 ● 一般的な第三セクターでは 51%以上の株を自治体が持っているケースが多いが、高松市の出資比率はわずか 5%、資本金 1 億円のうちの 500 万円に過ぎないので、議会に左右されない意思決定が可能である。 ● 商店街振興組合がまちづくり会社の筆頭株主になっている。 ● 定期借地の導入と地代の「劣後化」が成功要因である。期待利回り 7%/年で地代を設定するも、地代の額は商業施設の売上により変動する契約としている。また、都市再生緊急整備地域の指定を受け、地元提案型事業として事業を実施している。 ● 市街地再開発事業関連の補助金、中小企業支援関連の補助金、高度化資金（無利子融資）、都市再生ファンドを活用している。市民のための広場や安い家賃の実現が可能であり、また、事業の実現の結果、税金（固定資産税、消費税、法人税、所得税等）で返すことができる。

概　　　要	
第三セクター名	**No.24　オガール紫波株式会社**
事業カテゴリ	不動産事業
事業モデル	
特色・課題等	● 紫波町が保有する 10 ヘクタール超の土地を活用し、町の様々な課題解決を図るために始まった事業「オガールプロジェクト」を進めている。これまでに岩手県フットボールセンター、紫波町情報交流館（図書館、地域交流センター）と民間施設からなる複合施設「オガールプラザ」が完成している。現在は、老朽化が著しい町役場の新庁舎建設 PFI、商業施設やホテルなどが入居する新しい民間施設の建設に向けた手続きが進められている。 ● フットボールセンターや町民の交流の場であるオガールプラザが開業したことで、田畑と住宅分譲地が広がる駅西側の来訪者は急増した。当初、プロジェクト全体で目標としていた来訪者年間 30 万人は、オガールプラザの一部である紫波町情報交流館だけでも既に達成している。 ● 官民複合施設のオガールブラザは、公民連携の象徴的な建物で、エリア内施設としては、岩手県フットボールセンターに次いで 2 つ目の施設である。紫波町情報交流館（図書館・地域交流センター）ほかの公共施設と民間テナントが複合するこの施設整備の特徴は、通常の整備手法とは異なる、資金調達を含めた事業ストラクチャーにある。

概　　　要	
第三セクター名	**No.26　株式会社池月道の駅**
事業カテゴリ	施設管理運営事業
事業モデル	あ・ら・伊達な道の駅（大崎市地域振興施設） 各テナント 管理運営 賃料収入 株式会社池月道の駅（建物賃貸管理） 賃貸 配当 出資 配当 出資 管理委託 役員派遣 （監査役） 大崎市 個人 ※ 指定管理料及び賃借料等は無償
特色・課題等	● 「あ・ら・伊達な道の駅」は、廃校になった中学校の跡地利用策として、自営業者、農家、岩出山町が一体となり、町民の出資による第三セクターとして平成 13 年にオープンした。現社長の佐藤氏は当時の岩出山町長であり、「公設民営」の方針のもと知人の民間人を社長に据えた。 ● 「あ・ら・伊達な道の駅」を運営。全国の道の駅の中でも屈指の売上と集客を誇る。人口 1,4000 人だった旧岩出山町（現大崎市）に売上 12 億円、350 万人の集客力を持つスポットを誕生させた。こうしたスポットが生み出された背景には、佐藤社長が掲げる「モノを売るな、文化を売れ」という経営コンセプトを柱に、参画する人々が常に創意工夫を続けていることがある。 ● 地元農家は不況のあおりで売上高が 1 割落ち込んだが、この数字は「あ・ら・伊達な道の駅」での売上で賄うことができている。

概　　要	
第三セクター名	**No.28　高崎市総合卸売市場株式会社**
事業カテゴリ	卸売事業（青果、水産、花きの卸売）
事業モデル	（上図）
特色・課題等	● 第三セクター市場の市場整備の歴史においてもっとも早く計画された市場である。(昭和 52 年から昭和 54 年の 3 年をかけて整備されたため、開場は全国で 3 番目である。） 準公設市場としての位置づけから、自治体（高崎市）の強い支援体制の下で運営されてきた。第三セクター市場としての特性を生かしながら、生産者、出荷者や買受人はもちろん、地域の人々にも魅力のある市場づくりをめざし、行政と業界が、各々の責任を果たしていくことを、最も重要な課題に位置づけている。 ● 昭和 54 年に開設し、開場後 3 年目から単年度黒字を計上し、12 年目に当初の累積赤字を解消している。

概　　　要	
第三セクター名	**No.30　千葉都市モノレール株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	顧　客 （沿線住民） 運賃収入 運行 千葉都市モノレール株式会社 配当 出資 配当 出資 千葉市 企業・金融機関
特色・課題等	● 千葉都市圏では、高度成長期の昭和 40 年代から人口や自動車の急増により交通事情が悪化し、道路の混雑、都市機能の低下、環境の悪化等様々な問題が顕在化した。千葉県及び千葉市が中心となって、首都圏の主要都市としての交通環境を改善すべく、都市モノレールが導入された。 ● 千葉市の人口伸び悩みや開業の遅れ等により、輸送人員が当初見込みより大幅に少なかったことや、初期設備投資に係る減価償却費の負担が重かったことにより、開業以来構造的な赤字状態が継続していた。会社損失は累積し、平成 6 年度以降は債務超過状態に陥っていた。この間、駅の無人化や設備投資の削減等経営の合理化を図りながら、千葉県や千葉市からも増資、借入金の利子補給、資金の援助等の支援を受けてきたが、抜本的対策には至らなかった。 しかし、千葉都市モノレールの利便性・便益性は高く、社会的資本としての価値が認識されたことから、累積債務を一掃し、単年度黒字を実現する抜本的な対策を講じることとなり、平成 17 年度末に会社経営再建の方向が決まり、策定された再建計画に基づき平成 18 年度から再建策を実行した。同年度決算では最終黒字が 1 億 9,600 万円、営業係数が 96 と、開業以来初の黒字を計上した。 ● 合理化策の一環として、現在はモノレール車両の動力車操縦者（運転士）が車両基地における車両検査要員を兼任することで人員削減を図っている。同一人物が運転士と車両検査員を兼ねる体制を取っている鉄道会社は珍しい。

概　　　　要	
第三セクター名	**No.37　株式会社黒壁**
事業カテゴリ	工芸品製造販売業（ガラス製品の展示・製造・販売）
事業モデル	顧客（観光客、地元客） 代金 店舗営業、観光案内 営業協力 グループ協議会（28店舗） 名称使用許可 株式会社黒壁（小売、飲食、駐車場、不動産） 賃料 テナント（3店舗） 店舗貸出 配当 出資 配当 出資 融資 配当 出資 長浜市 金融機関（5行） 一般企業（55社）
特色・課題等	● 長浜市の中心市街地は、昭和 50～60 年代前半、郊外への大型店の進出に伴って最盛期で 600 店舗あった商店街が 150 店舗に減少するなど空洞化が進んだ。そのような中、長浜市の北国街道を中心とした商店街に江戸～明治にかけての数多くの建物が残っていることがわかり、人を集めるための「仕掛け」としてこれらの建物を利用したガラス街道化計画が立案された。第三セクター（株）黒壁を設立し、ここで事業化することとし（黒壁ガラス館）、1.5km を回遊するように店舗を配列した。初期のインフラは市、店等の施設のリニューアルは民間で行っている。現在の（株）黒壁は、ガラス製品製造・仕入れ販売、講習、美術館運営（情報発信）、飲食店舗の運営等を行っている。 ● 出資比率が民間 69%、長浜市 31%の第三セクターで、アルバイトを含め 100 名弱の従業員がいる。また、NPO 法人「まちづくり役場」は、商店街のレベルを落とさないための TMO であり、視察団体の受入、インフォメーションセンター、マップ作成無料配布等を行っている。マップへの掲載料年間 5 万円は運営の貴重な財源となっている。このような努力により、来客数が年間 4～5 万人から 200 万人超（平成 13 年度以降）へと大きく増加した。 ● 間口だけでなく、建物全てを貸すが家賃を下げる、礼金を店舗改修費に当て、所有者は負担なしで改修店舗を取得できる、という黒壁方式によって初期負担は大きいが、やる気のあるテナントの入居が実現している。また「空き店舗」「死に店舗」となった老朽木造家屋の改修及び活用に対する権利者の理解が特色として指摘できる。 ● 美術館は地域のイメージアップ及び情報発信には寄与しているが、収益には直接寄与していない。このため、市に経営を移したいが、財政上余裕がないと言われている。

概　　要	
第三セクター名	**No.39　株式会社吉田ふるさと村**
事業カテゴリ	食品製造加工販売業（農林産物加工食品の製造販売、管工事、水道施設工事、観光事業の企画運営、たまごかけごはん専門店「飯匠お玉はん」の経営、雲南市民バスの運行管理業務、簡易水道施設維持管理業務、国民宿舎「清嵐荘」の施設管理運営）
事業モデル	住民 / 農産物 労働力 / 対価 / 特産品製造販売部門 / 温泉宿泊施設 / 顧客 / 対価 / 株式会社 吉田ふるさと村 株主：雲南市・地域住民 / サービスの提供 商品 / 配水管敷設工事 住宅設備工事 / 住民・行政 / 対価 / 管・水道施設工事 / 市民バスの運行 水道水の供給 / 委託費 / 住民 / 行政 / 行政からの受託事業
特色・課題等	● 雇用の場の創出と地域経済の活性化を目的とし、当時の吉田村と地域住民が共同出資する第三セクターとして設立。同社の設立時には、村民の出資を募るために、全戸に設立趣意書を配布し協力を仰いだ。出資金は当初予定の1,500万円を上回る2,750万円であった。 ● 食品加工、村営バス運転、水道施設管理、観光施設管理の四つの業務でスタートした。主力である食品加工部門は、村の米や野菜を主原料に、添加物を加えない安全な加工食品の製造・販売を基本理念に掲げた。最初の2年間は赤字であったが、商品数や販路を拡大した結果、3年目からは黒字を計上。平成7年には国や村の補助事業を受け加工施設を建設、営業方針を転換し、地元主体から都市部へ、特に東京へ販路を求めていった。 ● 現在60点以上の商品を有し、代表的な商品に卵かけごはん専用醤油「おたまはん」がある。 ● その他、出雲湯村温泉の国民宿舎「清嵐荘」の経営、商品の原料栽培、旅行事業等、事業は多分野にわたる。

概　　　　要	
第三セクター名	**No.45　越谷コミュニティプラザ株式会社**
事業カテゴリ	不動産賃貸管理事業
事業モデル	越谷サンシティ ショッピングセンター 花田サンシティ ショッピングモール 賃料収入 賃貸 賃貸 賃料収入 越谷コミュニティプラザ株式会社 （建物賃貸管理） 出資 役員派遣 配当等 出資 役員派遣 配当等 融資 出資 返済 配当等 一般企業 地方公共団体 金融機関
特色・課題等	● 越谷サンシティショッピングセンターは、越谷市の公共施設早期実現のため、南越谷駅前の工場跡地を買収し、第三セクター方式で市民ホール・宴会場・集会議室並びにダイエー南越谷店を核テナントとする商業施設の複合施設を開発・建設運営を行っている。地域に密着した商業施設及び公共施設（文化施設）として定着している。 ● 越谷市花田地区での区画整理事業地を買収し、複合商業施設を建設後、営業を開始している。埼玉県を中心に事業展開するマミーバリュー花田店が営業を行っている。 ● 近隣越谷レイクタウンに大型商業施設が出現したため、競争激化による利用者減が懸念される。このため、南越谷商業施設のリニューアルの実施及びイベントによる集客を実施している。 ● 公共施設と商業施設の複合施設として利便性向上を図り、集客アップに努める。地方公共団体との連携を図ることにより、施設の有効利用を図る。

概　　　要	
第三セクター名	**No.49　株式会社豊富牛乳公社**
事業カテゴリ	食品製造加工販売業（牛乳処理・乳製品製造）
事業モデル	
特色・課題等	● 1 日 50 トン（1 リットルパックで 5 万本）の牛乳を生産している。町内のほか、コンビニエンスストアの セイコーマートのプライベートブランドとして、北海道をはじめ茨城県や埼玉など全国 1000 店舗へ豊富牛乳を配送している。

概　　　要	
第三セクター名	**No.54　神戸空港ターミナル株式会社**
事業カテゴリ	空港施設運営業務
事業モデル	 ※PBB：パッセンジャー・ボーディング・ブリッジ。ターミナルビルから旅客機や客船に乗客や乗員を乗降させるための設備。搭乗橋ともいう。
特色・課題等	● 平成25年度は、年度初めに羽田便1便が増便、6月からエアドゥとソラシドエアがＡＮＡとのコードシェア便として進出した。7月から石垣便1便、12月から米子2便が新規就航となり、それぞれの地域からの旅客者増とともに、新規飲食店開業による来館者の満足度向上を図っている。 ● 安心・安全やターミナルビルとしての利便の向上を図るとともに、賑わいと楽しさの演出により神戸空港のブランド価値及び企業価値の向上を図る。 ● 収入対策としては、魅力ある各種イベントの開催や新規店舗の誘致等により、入館者の増加を図り賃料収入や駐車場収入の増収に努めている。 ● 支出対策としては、旅客数等の変動に対応する維持管理水準を確保しつつ、経費削減に努めている。建物・設備については、空港機能の間断のない維持の必要性、経費の平準化の観点から長期修繕計画を策定し、計画的な維持修繕を行っている。 ● 新規設備投資により、定時運行の確保、乗降時間の短縮・混雑緩和、快適性向上に効果が現われている。

概　　要	
第三セクター名	**No.55　一般社団法人ノオト**
事業カテゴリ	公共サービス代行業務
事業モデル	
特色・課題等	● 前身となる「株式会社プロビスささやま」は、平成15年4月に篠山市の出資法人として設立され、以降、篠山城跡大書院、歴史美術館等の歴史文化施設の管理運営、篠山チルドレンズミュージアムの管理運営、篠山市立中央図書館への司書派遣、電話交換業務の受託など行政サービスの補完代行の役割を担ってきた。 ● 平成21年、現在の「一般社団法人ノオト」となる。それまでプロビスささやまで実施してきた篠山市との協働事業を継承することに加え、市民社会の創造に貢献する自主事業、地域団体やNPOへの支援事業などを独自に展開していくこととした。また、平成23年度までの民営化を目指し、市民が運営する自主独立の中間支援組織へと進化する方針とした。 ● 地域団体への支援をベースとしながら、農商工連携による新産業の創造、クリエイティブツーリズムの振興などの自主事業を展開して、法人としての自立性の向上と地域の雇用創出、活性化に取り組む。現代社会の価値観で否定されてきた「農業、林業、里山、地縁型のコミュニティ、日本人の生活文化」などの営みにもう一度光を当てること、高齢化の進行、若者の流出、山林の荒廃、獣害の深刻化、農業の担い手不足、空き家の増加、歴史的町並みや生活文化の喪失などの地域課題に対して、創造的な解決策を処方することを目的としている。

概　　　要	
第三セクター名	**No.57　株式会社夢こんだ**
事業カテゴリ	施設管理運営事業（温泉施設の管理・運営）、食品製造加工販売業（農作物の直売・加工販売）
事業モデル	顧客・利用者 売上 利用収入 サービス 物品の提供 株式会社夢こんだ （こんだ薬師温泉の管理運営） 指定管理契約 配当 出資 配当 出資 配当 出資 篠山市 一般企業・団体 JA他 一般出資者 （個人）
特色・課題等	● 旧今田町の「和田寺山開発」構想から出発し、篠山市合併後に計画変更され、篠山市の第三セクターとして平成15年に設立した。天然温泉施設に、地元農産物の販売加工所、篠山特産の丹波焼き、お土産等の販売施設、レストラン、宴会棟、農業公園等を併設する。 ● オープンからわずか2年半で入湯者数100万人を達成したが、年々入湯者数は減少傾向にあり、営業活動の更なる強化によりリピート率の向上が課題とされる。集客力の向上と積極的なＰＲ活動が必要である。 ● 人員削減、経営組織の見直し等経営のスリム化を行ったが、宴会場の建設や第一泉源のメンテナンス、リニューアル工事等の出費により1億2,000万円近い固定負債を抱え、急速に経営状況が悪化しており、抜本的な経営改善に向けた早急な取り組みが求められる。 ● 多額の負債を抱える現状を踏まえ、今回の指定管理中に負債の償還のメドを立て、指定管理期間の5年間の期間内に負債をすべて償還することを目指して経営改善に取り組むよう指導することとする。不採算部門の大胆な見直しや将来の完全民営化を視野に入れた再建計画を早急に進める必要がある。

概　　　　要	
第三セクター名	**No.58　蓬田紳装株式会社**
事業カテゴリ	オーダー紳士服の縫製及び販売事業
事業モデル	
特色・課題等	● 地域における雇用の場創出を目的として昭和 52 年 3 月に北海道小樽にある紳士服メーカーとの共同出資で誕生した縫製工場の誘致企業である。 ● 相次ぐ縫製会社の撤退が続く中で地元にしっかりと根付き、35 年経ったいま、村の最大企業として雇用の場の中心となっている。 ● 歴代村長が無報酬で代表取締役を務め、村を挙げて地域雇用の場の維持・発展に尽力してきたことはもとより、平成 11 年を機にオーダー服の生産にこだわることにより既製品との差別化を図り「ものづくり」の根幹である生産性・品質維持・向上に会社一体となって取り組んできた。 ● 女性・兼業農家の社員が多いことから、長時間の残業を強いられる状況にないことから、いかに所定時間内の生産性を向上させるということがポイントである。日常の労務管理や生産現場の作業方法の変更等、更なる効率的な業務体制が課題である。

概　　　要	
第三セクター名	**No.59　株式会社加悦ファーマーズライス**
事業カテゴリ	食品加工・販売事業（冷凍米飯・チルド米製造販売）
事業モデル	高速道路 SA 生活協同組合 商品販売収入 株式会社　加悦ファーマーズライス 米購入 農家 出資 出資 個人 与謝野町
特色・課題等	● 現在では看板商品の焼鯖すしだけでも土日平均 1,000 本以上を売り、地元からの米の買い付けは年間 100t にも上っている。今では経営状況は安定している。 ● 設立当初の赤字解消のため、民間企業から人材を招致した（現代表取締役専務・菅野剛氏）。最初に取り組んだのは「営業力の強化」で、これまでの「待つ」スタイルを改め、地道に販売現場に足を運んで現場の意見に耳を傾け、また新規開拓の門も叩いた結果、掴んだ情報が同社の飛躍のきっかけとなった。 ● 社員は 8 名、パートタイマー26 名の 34 名で、忙しい年末などはアルバイト 15 名も加わり、約 50 名が働いている。営業成績は平成 16 年度から黒字となったが、平成 24 年度は 430 万円の赤字になった。 ● 担保物件がないため（建物・土地は町所有）、銀行からの借入が困難である。設立から 14 年が経過し、施設改修の必要性があるが、町予算確保が大変。 ● 町内の雇用を創出し、町内で生産した米に付加価値をつけて販売している。

概　　　要	
第三セクター名	**No.60　公益財団法人白浜医療福祉財団**
事業カテゴリ	保健医療関係事業
事業モデル	地域住民 診療 白浜はまゆう病院 診療所（5） 診療収入 診療収入 公益財団法人　白浜医療福祉財団 基本財産寄附 白浜町 近畿労働金庫 社会医療法人財団 白浜温泉旅館協同組合 社会福祉法人白浜町社会福祉協議会 公益社団法人和歌山県労働者福祉協議会 公益社団法人田辺地域労働者福祉センター 和歌山県労働者共済生活協同組合 医師　2 名
特色・課題等	● 救急医療、小児科診療、へき地医療、神経難病患者の治療、急性期・回復期・維持期のリハビリテーションの事業を通して、地域住民と観光滞在者等の健康と福祉の増進に寄与している。24 時間 365 日の救急医療、へき地医療は特に公益性の高い事業になっている。 ● 病床規模は、258 床で一般病棟を持つほか、医療・介護が必要な高齢者を受け入れているケアミックスの病院である。 ● 財団は病院開設・運営者であり、土地・建物・機器等の固定資産は自ら取得して、第三セクターによる事業運営の利点を最大限に生かすことで、医療サービス提供と白浜町の負担軽減に大きく貢献している。 ● 公の立場から白浜町、民間活力の立場から近畿労働金庫、医療現場の中核をなす医師の三者が、経営の中心を担う体制で財団運営を行っている。 ● 先に経営ありきではなく、財団の設立目的に沿い、医師やスタッフが医療を通じ地域に貢献することを使命として、地域医療に携わっている。 ● 開設来、第三セクターの弊害（もたれあい・責任回避・干渉等）に陥ることなく、責任分担と協力により公共性と効率性を持つことで、健全な経営体質を維持している。 ● 医療圏域の人口減少と高齢化が進む中、地域中核病院を含めた公的３医療機関での役割分担と連携を進める必要性が想定される。

概　　要	
第三セクター名	**No.66　株式会社いろどり**
事業カテゴリ	葉っぱビジネス
事業モデル	
特色・課題等	● 同社のある徳島県上勝町は、徳島市中心部から車で約一時間程の場所に位置しており、過疎化と高齢化が進む町である。1980 年代、町の人口は年々減少し、主な産物であった木材や温州みかんは輸入自由化や産地間競争が激しく、伸び悩んでいた。町の半数近くを占める高齢者が活躍できるビジネスはないかと模索し、"つまものビジネス"="葉っぱビジネス"（日本料理を美しく彩る季節の葉や花、山菜などを、販売）が昭和 61 年にスタートした。 ● 葉っぱビジネスのポイントは、軽量で綺麗であり、女性や高齢者でも取り組める商材であること。売上高は 1994 年度に初めて 1 億円を突破した。2003 年には 2 億円を超え、現在は 2 億 6,000 万円である。生産農家は、194 軒にのぼる。中には、年収 1,000 万円を稼ぐ高齢者もいる。決まった数量を毎日出荷するのではなく、高齢者が PC を駆使し、全国の市場情報を収集して自らマーケティングを行い、葉っぱを全国に出荷している。 ● 内閣府による地域密着型インターンシップ研修事業で、全国各地から 236 人の研修生が上勝町に集まり、1 カ月交代で「彩事業」などを学んだ。高齢者中心の「彩事業」は開始から 27 年目に入り、後継者へのバトンタッチが急務となっており、研修終了後に上勝町への定住を希望する人が続出した。内閣府のインターンシップ終了後も同社が実施主体となって同様事業を継続しており、「いろどりインターンシップ」と名付けられている。

概　　　要	
第三セクター名	**No.85　いすみ鉄道株式会社**
事業カテゴリ	旅客鉄道事業
事業モデル	顧　客（沿線住民） 運賃収入（いすみ鉄道株式会社へ） 運行（顧客へ） いすみ鉄道株式会社 出資：千葉県 出資：いすみ市、大多喜町 出資：小湊鐵道株式会社、千葉銀行
特色・課題等	● 平成15年度に、地元市町で組織する「いすみ鉄道対策協議会」でいすみ鉄道の今後のあり方について検討する。あわせて、今後の経営支援のあり方を、地元市町と協議する。 ● 平成15年7月「いすみ鉄道対策協議会」の総会において、平成16～20年度にかけて5年間の経営改善計画の見直し案を承認した。 ● いすみ鉄道の今後のあり方については、平成17年8月に県、沿線自治体及び有識者で構成する「いすみ鉄道再生会議」を設置し、検討を進めてきたが、平成19年10月29日に最終報告を取りまとめた。 ● 最終報告の内容は、①会社の経営努力や関係者が一体となった支援が行われれば、将来的には収支の均衡を図ることができるとの共通認識に至ったこと、②今後は、会社・地域住民・自治体が一体となって、いすみ鉄道の再生に取り組み、平成20・21年度を検証期間として、再生の方向性を客観的に判断していくこと、などとなっている。 ● これを受け、平成22年8月に「いすみ鉄道再生委員会」において、平成20・21年度決算について、収益改善の検証を行い22年度第1四半期までの実績を基に長期収支見込みを作成したところ、会社・地域住民・自治体が一体となった活性化への取り組みが継続されかつ、自治体による、上下分離方式の考え方に基づく基盤維持費補助を行うこと等により将来的に収支が均衡し、存続が可能であるとの考えが示された。 ● 平成23年度から、県、勝浦市、いすみ市、大多喜町、御宿町及び会社で構成する「いすみ鉄道活性化委員会」を新たに設置し、企画列車の運行、オリジナルグッズの販売など活性化策に関係者が一体となって取り組んでいる。

概　　　要	
第三セクター名	**No.88　郡上大和総合開発株式会社**
事業カテゴリ	施設管理運営事業（古今伝授の里フィールドミュージアム管理運営）
事業モデル	
特色・課題等	● 古今伝授の里フィールドミュージアム内レストラン等の管理運営、道の駅古今伝授の里やまと（やまと温泉やすらぎ館・くつろぎ広場）の管理運営、ぎふ大和ＰＡサービス施設の管理運営を行う。 ● 市内業者との関係づくりに取り組み、地場産品の販路を確保したり、共同での商品開発やイベント開催をすることで、第三セクターである郡上大和総合開発の事業による収益を地域全体に循環させている。また、産業活性化に結び付ける施設設計や民間ノウハウを活用した店づくりにおける品揃え・陳列・供給体制の工夫により、施設経営による収益を確保している。 ● 若者に対し人材育成から関わって雇用したり、三セクの職員に対する現場重視の国内外での研修を通じて、施設の管理運営を担う後継者を育てている。 ● 道の駅「古今伝授の里やまと」の経営が大きく成功をおさめたことから、同社には国内だけでなく海外からも視察や研修依頼がきている。JICA ベトナム事務所からの招聘を受け、３セク職員と市役所職員がベトナムの道の駅を訪問、道の駅の運営管理について意見交換や技術指導が行われた。